«Магнит» выращивает огурцы, а Галицкий — собственных футболистов»

Тимоти ПОСТ,
директор по работе с инвесторами,
розничная сеть «Магнит»

В интервью Cbonds Review Тимоти Пост, директор по работе с инвесторами крупнейшего по числу магазинов российского ритейлера «Магнит», рассказал, почему наступило время для завоевания рынка, как компании удается открывать по три магазина в день, зачем «Магнит» стал выращивать огурцы и в чем секрет предпринимательского гения основателя и совладельца сети Сергея Галицкого.

— Какие важные изменения произошли и какие тенденции наметились в ритейл-отрасли за последний год? На каком месте находится «Магнит» среди других игроков рынка?

— «Магнит» — самая большая компания на рынке продуктовой розницы в России, в первом квартале 2013 года мы обогнали по объему продаж X5 Retail Group. Также мы являемся крупнейшей розничной сетью по количеству магазинов. 2013 год был очень важным для нас. Несмотря на сложности, мы стали лидером продуктовой розницы. Сейчас ритейл-отрасль находится в стадии, которую можно назвать «захватом территории», — необходимо как можно быстрее открывать магазины, занимать места. Структура продуктовой розницы меняется очень быстро. Рынок довольно фрагментированный, на нем присутствуют федеральные сети, локальные сети, отдельные магазины. Доля рынка «Магнита» сейчас составляет 7%.

— Выручка компании увеличилась на 29%, до $18.2 млрд, EBITDA — на 33.4%, до $2 млрд, согласно аудированной отчетности за 2013 год, которая вышла в марте. Удастся ли сохранить заданный темп к концу 2014 года?

— На 2014 год мы поставили цель по росту выручки на 22–24% по сравнению с предыдущим годом. В 2011 году рост составил 42%, в 2012 году — 34%, в 2013

году — 29%. Логично, что в 2014 году темп роста выручки немного замедлится на фоне высокой базы. При этом рост торговых площадей в абсолютном выражении сохранится на прежнем высоком уровне. У «Магнита» самый высокий темп роста в российской рознице с точки зрения объема продаж. В январе-феврале 2014 года рост выручки составил 25.22%. Рентабельность компании по EBITDA является одной из самых высоких в сегменте. Наши акции — одни из самых привлекательных на российском рынке.

— Какое количество магазинов включает сеть «Магнит» сегодня? Сколько планируется открыть до конца 2014 года?

— В нашей сети около 8000 магазинов, они распределены по трем форматам: «магазины у дома» (более 7000), гипермаркеты (более 200) и косметические магазины (около 700). В этом году мы планируем расширять сеть максимально быстрыми темпами. Наша задача — открыть 1100 «магазинов у дома» и 80 гипермаркетов. В среднем собираемся открывать по три магазина в день неделя за неделей, месяц за месяцем. Только вдумайтесь в эту цифру!

— А какой тип является самым прибыльным: «магазины у дома», гипермаркеты или косметические магазины?

— Говоря о прибыльности, я бы не стал делить магазины по форматам. Отмечу, что косметические магазины должны отличаться самой высокой рентабельностью по EBITDA, ведь основная задача компании не просто расти, но и при этом увеличивать прибыль. Спустя два года после открытия первых магазинов косметики мы поняли, что они не приносят достаточного дохода, и в 2013 году остановили расширение этой линейки магазинов. Наша команда руководителей работает, ориентируясь на строгую дисциплину в бизнесе, и придерживается правила: рост сети должен приносить доход. В прошлом году мы наняли нового директора данного направления, изменили конфигурацию магазинов и стиль управления, и в этом году магазины косметики начали вновь приносить прибыль.

— Какова стратегия компании в продуктовой рознице: строить бизнес на «магазинах у дома» или переходить на формат гипермаркетов?

Главное — предоставлять потребителям выгодное предложение. Россия — страна с огромным количеством регионов, областей, районов. Все они по-разному населены: где-то живет 5 тыс. человек, где-то — 50–40 тыс. человек. В зависимости от количества жителей и уровня их доходов мы выбираем формат магазина.

— В последнее время уровень потребительского спроса снизился. Однако вы активно открываете новые магазины. Неужели это снижение не сказалось на деятельности компании?

— Конечно, определенное влияние мы почувствовали. Но мы предлагаем населению самое необходимое: еду и бытовые товары. Мы не продаем телевизоры и автомобили. Люди потребляют в среднем 2000 калорий в день как во время кризиса, так и в период экономического подъема. Мы позиционируем себя как магазин с лучшим сочетанием «цена–качество», поэтому даже во время рецессии мы можем предложить населению товары по доступным ценам.

— То есть вы планируете снижать цены на продукты?

— Мы стремимся предлагать самое лучшее сочетание по стоимости, продавая более 10 тыс. наименований товаров. Каждое из них имеет определенные составляющие, от которых зависит цена: инфляция, закупочная цена, стоимость рабочей силы, транспортные расходы, конкуренция. Что касается цены, мы можем быть максимально конкурентоспособными, чтобы обойти любого ритейлера в России.

— Будут ли региональные сельхозпроизводители увеличивать поставки своей продукции в магазины «Магнит»?

— Около 40–45% наших продуктов поступает от местных производителей. В данном случае все зависит от урожая, сейчас пока рано прогнозировать, какой будет урожай в этом году. Важно понять, что в нашем бизнесе нет секретов — это ежедневный тяжелый труд. Давайте представим хороший ресторан: каждый вечер на кухню доставляют новую партию продуктов, шеф-повар старается предложить посетителям самые вкусные блюда из самых качественных ингредиентов и постоянно улучшает меню. От этого сильно зависит бизнес ресторана. С «Магнитом» то же самое: каждый день мы получаем товары, расставляем их по полкам, учитываем срок годности и так далее. Наш бизнес заключается в предоставлении услуг населению. В его основе лежит множество процессов, которые требуют постоянного контроля: нужно мыть пол в магазине, привозить товар со склада, сидеть за кассой и так далее. Мы постоянно

НАША ЗАДАЧА — ОТКРЫТЬ 1100 «МАГАЗИНОВ У ДОМА» И 80 ГИПЕРМАРКЕТОВ. В СРЕДНЕМ СОБИРАЕМСЯ ОТКРЫВАТЬ ПО ТРИ МАГАЗИНА В ДЕНЬ

анализируем, в каких из 8000 магазинов нашей сети определенные процессы организованы лучше, находим самый лучший вариант и распространяем эту практику на другие магазины. Никогда нельзя сказать, что мы довели что-то до совершенства. Это как в ресторане — всегда можно что-то улучшить.

— В чем принципиально этот набор услуг для населения выигрывает на фоне конкурентов?

— Конкурентных составляющих много. Главное — место расположения магазинов. Мы пытаемся находить самые лучшие места. Если говорить о «магазинах у дома», то людям нужно пройти всего 500 метров. Второе — конкурентоспособные цены. Третье — ассортимент. Мы должны быть уверены в том, что продаем именно то, что люди захотят купить. Четвертое — качество товаров, свежесть продуктов. Пятое — мы пытаемся создать благоприятную атмосферу как для покупателей, так и для сотрудников. Конечно, у нас есть сильные конкуренты. Но я бы не стал сравнивать «Магнит» с любой другой компанией. Конкуренты есть у каждого отдельно взятого магазина. Это как игра в шахматы — для конкретной партии существует своя стратегия. Поэтому для любого магазина характерна особая конкурентная среда: какой-то покупатель скорее зайдет в полупустой магазин только потому, что он находится в радиусе 500 метров от дома.

— Кроме открытия новых магазинов, что еще предусматривает инвестиционная программа «Магнита» на 2014 год?

— На этот год запланирована программа инвестиций в размере $1.7–1.8 млрд. Она предусматривает инвестиции в магазины, транспорт, склады, также мы будем инвестировать в строительство теплиц для выращивания овощей.

— А в развитие персонала вы вкладываетесь?

— Это одна из самых важных составляющих, потому что люди руководят всеми процессами. Говоря о конкуренции между компаниями, мы подразумеваем конкуренцию между командами. Все дело в людях. Мы пытаемся создать предсказуемую рабочую среду, в которой сотрудники чувствуют себя стабильно. Амбициозные, мотивированные люди с каждым днем получают все больше ответственности и, соответственно, более высокую зарплату. В компании существуют десятки обучающих программ.

— То есть климат внутри компании благоприятный?

— На мой взгляд, в «Магните» создана позитивная среда. Конечно, всегда есть к чему стремиться. Как иностранец, работающий в компании, могу сказать, что основное чувство, характерное для сотрудников, — это гордость. Гордость за то, что ты работаешь в такой сильной команде. Я видел такой же образец гордости на Олимпиаде в Сочи. Это очень приятно. Мы гордимся тем, что мы сделали. Основателю сети Сергею Галицкому сейчас всего 46 лет, и история «Магнита» еще не завершена. Мы всего на полпути. Кстати, 5 марта 2014 года мы отмечали двадцатилетний юбилей компании.

— Согласно отчетности по МСФО за 2013 год, в структуре кредитов и займов «Магнита» возросла доля короткого долга (+34.2%, до $1.11 млрд). Почему в последние годы компания делает ставку на краткосрочные заимствования?

— У нас существует потребность в пополнении оборотных средств, поэтому в структуре долга присутствуют как рублевые облигации, так и банковские кредиты. Мы посчитали нужным так структурировать долг, исходя из стратегии компании. В этом году произойдет рост стоимости капитала в связи с ростом ставок на рынке.

— Каким образом ослабление курса рубля и ускорение инфляции воздействуют на ритейл и на цены товаров в магазине?

— Ритейлеры во всем мире сталкиваются с инфляцией. Если бы мы просто покрывали инфляцию, то быстро потеряли бы прибыль. Производители также сталкиваются с инфляцией. Например, процесс выращивания птицы стал более дорогим, соответственно, производитель запрашивает за них более высокую цену и сам магазин вынужден предлагать потребителю более высокую цену. Это естественный процесс.

— Каковы ваши инфляционные ожидания? На сколько сейчас увеличились цены в магазинах?

— Не знаю, у меня нет хрустального шара, и я не умею предсказывать будущее. Цены на товары первой необходимости зависят от региона, производителя. Здесь много факторов, влияющих на цены. Мы продавцы — покупаем товары, развозим их по магазинам и продаем. Мы не устанавливаем цены, а зависим от того, как будет вести себя рынок. Все, на что мы можем повлиять, — логистика. Например, четыре года назад мы инвестировали в это направление — у нас 23 склада, 5000 единиц транспорта. Инфляция — то, с чем нам нужно жить. Конечно, ослабление рубля приведет к росту инфляции, так как часть товаров, которые мы продаем, импортируется в Россию. Однако значительная часть производится здесь. Недавно мы сами начали выступать в качестве производителя, вложив более $100 млн в строительство теплиц для выращивания овощей. Несколько лет назад нам говорили, что это будет нерентабельно, но теперь мы выращиваем органические огурцы высокого качества по конкурентной цене. Мы планируем увеличить производительность наших теплиц вдвое в этом году, освоив еще 40 гектаров земли. И продолжим инвестировать в производство продуктов первой необходимости — хлеб, масло, каши, сок, овощи.

— Вы хотите отказаться от овощей местных производителей и занять эту нишу?

— Когда наступает сезон, то производителей найти легко. Но, например, зимой они не могут выращивать огурцы в открытом грунте. Поэтому у нас есть теплицы, обеспечивающие магазины огурцами круглый год. Стоит отметить, что в основном огурцы импортируются из Турции, но это долго, и продукт быстро портится. На наших же полках всегда свежие огурцы.

— Какие проблемы есть сегодня в ритейл-отрасли?

— Наш взгляд на мир заключается не в том, чтобы искать проблемы, а в том, чтобы находить возможности. Например, всем известно, что в России плохие дороги. А мы покупаем такие грузовики, которые могли бы ездить по этим дорогам. Для наших конкурентов, которые не инвестируют в надежный качественный транспорт, это проблема. Говоря о продуктовой рознице, мы не считаем себя умнее других. Просто пытаемся вставать

каждое утро и улучшать каждый из процессов. У нас есть гениальный директор — Сергей Галицкий, обладающий уникальными качествами — концентрацией и терпением. Он не пытается решить все вопросы за один раз, а умеет сосредоточиться на конкретной цели. К примеру, создавая футбольную команду в Краснодаре, он не стал покупать дорогих игроков из Европы, а вырастил свою команду, инвестировав в Футбольную академию для мальчиков. «Магнит» выращивает огурцы, а Галицкий выращивает собственных футболистов (*смеется*)!

— Как инвесторы относятся к вашему сектору? Что их привлекает, а что отпугивает?

— Инвесторов привлекает потенциал роста продуктовой розницы. Это довольно молодой, фрагментированный рынок. Для сильных игроков сейчас есть возможность получить значительную долю рынка. На мой взгляд, инвесторов также привлекает неопределенность, как и в случае с другими развивающимися рынками: хотите много заработать — рискуйте по-крупному. Если посмотреть на Скандинавские страны или Западную Европу, то у них зрелый бизнес, где 2–4 компании контролируют основную часть рынка продуктовой розницы. Например, у британской компании Tesco более 30% рынка. В России же компании из топ-10 контролируют менее 25% рынка.

— В 2013 году компания «Магнит» осуществила три выпуска биржевых облигаций. Как вы оцениваете эти размещения? Для каких целей были привлечены средства?

— На облигации была хорошая подписка. Мы смогли занять под 8.5% и вполне довольны таким результатом. Деньги привлекались для пополнения оборотных средств и финансирования программы капитальных затрат. Надеюсь, что следующий год станет первым годом, когда мы выйдем на положительный денежный поток. Это важно, потому что это снижает давление на баланс компании. Сейчас соотношение Чистый долг/EBITDA близко к 1.0.

— Планируете ли в ближайшее время размещение на долговом рынке?

— «Магнит» продолжит размещать облигации, а также привлекать банковские займы при благоприятных рыночных условиях.

— На что нужно ориентироваться ритейлерам, чтобы быть успешными?

— Успешные ритейлеры продают по хорошей цене товары, которые интересны покупателям. Мы — поставщики услуг. Важна надежность — постоянное наличие товара на полке. Необходимо поддерживать высокий уровень сервиса, чтобы покупатель знал, что у нас есть этот товар. Одним из главных конкурентных преимуществ компании является то, что у нас вертикально интегрированная структура, в которой налажена система автозаказа и автопополнения запасов, отправки необходимого количества единиц продукции в магазины и отслеживания продаж. Мы инвестировали миллиарды долларов в построение этой системы и посвятили этому 20 лет, улучшая работу магазинов каждый день. У конкурентов нет такой логистической платформы. Другое преимущество — наш генеральный директор, который также является крупнейшим акционером «Магнита». Он изучает опыт компаний, которые последние 50 лет являются символом успеха, например Wallmart, Apple, Kia. Практически в каждой из них собственник вовлечен в процесс работы компании на ежедневной основе. Сергей Галицкий также постоянно принимает участие в жизни «Магнита» на протяжении 20 лет. Видимо, в этом и есть секрет.

— Вам нравится в России?

— Я люблю все, кроме пробок на дорогах (*смеется*). И живу здесь почти семь лет. В середине 90-х я работал с Сергеем Галицким, а в ходе первого кризиса вернулся в США. Моя дочь наполовину американка, наполовину русская. Я хочу, чтобы она ходила в российскую школу и знала российскую культуру. Америка — страна эмигрантов, и по определению каждый может стать американцем в любой момент времени, а чтобы стать по-настоящему русским, нужно здесь вырасти. Отчасти поэтому я и вернулся. Захотел, чтобы дочь впитала российскую культуру.

— За что вы любите Россию?

— У меня аналитический ум, поэтому, находясь в чужой стране, мне нравится анализировать все, что происходит вокруг, пытаться понять культуру. Я окончил университет в 1991 году. Именно в это время в России сменилась экономическая система, я предположил, что здесь будет много возможностей. Мне повезло, что я встретил Галицкого в 1995 году. И сразу понял, что он станет успешным человеком, но даже не мог представить насколько. Иногда в жизни необходимо рисковать, и важно, чтобы удача была на вашей стороне.

Беседовала Светлана Ерохова

В РОССИИ КОМПАНИИ ИЗ ТОП-10 КОНТРОЛИРУЮТ МЕНЕЕ 25% РЫНКА